

NYHEDSBREV OM LEDELSE

Oktober 2011

8. årgang

Udsendes til flere end 5.700

Kære læser!

Glæd dig, dette nummer af nyhedsbrevet er ekstra langt. Det er det fordi vi har et par meget spændende artikler på, som bare kræver lidt mere plads end sædvanligt. Jeg vil særligt henlede opmærksomheden på artiklen om de sociale medier og hvorfor ledere er nødt til at forstå dem.

Derudover vil jeg også her slå et slag for vores nye undersøgelse af, hvad der kendetegner den gode leder. Jeg håber, at du vil bruge 3-4 minutter på at besvare det korte spørgeskema.



Anders Rex oberstløjtnant, jagerpilot og chef for Fighter Wing Skrydstrup har overtaget stafetten og svarer på 5 skarpe spørgsmål til en leder.

Jeg gør også opmærksom på, at du på vore hjemmeside www.tegkamp.dk kan læse alle de gode artikler, som vi tidligere har bragt her i nyhedsbrevet

God læselyst!

Susanne Teglkamp
Direktør og redaktør

INDHOLD

1. Leadership – hvor personlig er du?
2. Hvad synes du kendetegner den gode leder?
3. Udvikling af ledermøderne - ½ dags seminar for ledergruppen
4. Følere er fra Venus og Tænkere er fra Mars
5. Kend og brug hinanden bedre i ledergruppen
6. Stil skarpt på projektledergruppen
7. 5 skarpe til en leder
8. De 5 mest læste artikler i september måned
9. Er de sociale medier også et ledelsesværktøj?
10. Lederstillinger

Hvis ikke du ønsker at modtage nyhedsbrevet fremover, kan du blot afmelde det på afmeld@tegkamp.dk.

1. Leadership – Hvor personlig er du?

Susanne Teglkamp, er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har et bredt erfaringsgrundlag fra ansættelser i det private erhvervsliv og i det offentlige. Hun har tung ledelsesmæssig erfaring og har bl.a. været kommunaldirektør, HR-direktør i to forskellige it-virksomheder og udviklingschef. Hun har i mange år arbejdet som managementkonsulent og ledelsesrådgiver.

Susanne arbejder som udgangspunkt med ledelse i øjenhøjde. Det vil sige, at hun møder lederne på deres bane, tager udgangspunkt i virksomhedernes udfordringer og arbejder ud fra en praktisk tilgang til udfordringerne.

Se mere på www.tegkamp.dk



Lige vendt hjem fra 3. modul af Executive Management Programme, INSEAD/Business Kolding sidder jeg og reflekterer lidt over "leadership" eller lederskab, som det vel hedder på dansk. Leadership var det dominerende tema på dette 3. modul. Vi blev ført igennem temaet af Professor Declan Fitzsimons ved INSEAD

Vi vil have lederskab af vores ledere! Men hvad er lederskab egentlig? Jeg tror, der findes lige som mange definitioner, som der findes managementguroer. Selv foretrækker jeg at beskrive lederskab som evnen til at beskrive en vision og sætte en retning. Dertil skal tilføjes evnen til at formidle, hvorfor vi skal gå i den retning, så vi som medarbejderen har lyst til at slå følgeskab med lederen. Min erfaring er, at de rigtige ord alene ikke er tilstrækkeligt til, at vi har lyst til at bevæge os sammen med lederen mod

en uvis og måske usikker fremtid. Der skal mere til. Hvad der skal til, vil jeg bl.a. illustrere gennem nedenstående oplevelse fra mit INSEAD forløb.

Et illustrativt rollespil

På INSEAD skulle vi under temaet "Leadership" bl.a. lave et rollespil. Vi blev opdelt i 8 grupper. Alle grupper fik den samme case. Historien handlede kort fortalt om 5 ejerledere, der skulle træffe en strategisk beslutning om virksomhedens fremtidige udvikling. Det var meget tydeligt, at det var forskellige ting, der betød noget for ejerlederne og at ambitionerne var ret forskellige. Hver kursUSDeltager blev udstyret med en beskrivelse af en af ejerlederne. Beskrivelsen inkluderede en beskrivelse af personligheden, en række mere personlige oplysninger omkring personen, hvilke personlige udfordringer han havde og hvordan det havde indflydelse på hvilke ønsker, han havde for virksomhedens fortsatte udvikling - altså rollens personlige dagsorden i forhold til strategien.

Opgaven for hver af de 8 grupper var at gennemføre et rollespil, hvor man skulle komme frem til en fælles beslutning omkring virksomhedens fremtid. Rollespil er som regel altid ret underholdende. Det interessante var imidlertid, da grupperne bagefter skulle redegøre for processen i den enkelte gruppe. Hvem havde været mest dominerende og hvem havde fået mest igennem af sin personlige dagsorden? Det viste sig, at der var meget store forskelle mellem grupperne. De kursUSDeltagere, der havde valgt at fortælle deres rollepersons personlige bekym-

ringer og bevæggrunde for at foretrække en bestemt løsning vandt langt mere lydhørhed end de deltagere, der med fuldstændig den samme rollebeskrivelse havde valgt kun at tale forretningsmæssigt og kun at anvende faglige argumenter for en bestemt løsning.

Aha-oplevelsen ved denne case var, hvor stor indflydelse det har, når man som leder vælger at være mere personlig.

Vi er forskellige som mennesker og for nogle falder det mere naturligt at være åbne og vise noget af sig selv. Som det lille rollespil viste, så er der imidlertid en vis risiko for, at vi ikke har så stor gennemslagskraft, hvis vi ikke åbner os lidt op i forhold til, hvad der rør sig inde i os.

Hvad vil det sige at være personlig?

Jeg tror at mange ledere overser, at medarbejdere ikke kun lytter og vælger med hovedet. De vælger også med hjertet. Rationelle argumenter er vigtige, men hvis ikke vi kan fornemme mennesket bag, så vil de rationelle argumenter mange gange komme til kort. Jeg tror, at det at vise mennesket bag de svære valg og beslutninger, er et meget vigtigt element i lederskabet og at det er nødvendigt, hvis man skal få andre folk til at til følge en.

Og hvad vil det så sige at være personlig? Mange forveksler det at være personlig med at være privat. Det er ikke specielt personligt at involvere arbejdspladsen i skænderier med ægtefælle eller problemer med at få økonomien til at hænge sammen. Det hører til privatsfæren. Når man er personlig på arbejdspladsen er man åben omkring sine holdninger og tanker i forhold til arbejdsmæssige spørgsmål. Når man er personlig giver man også udtryk for følelser i forbindelse med begivenheder på arbejdet. Det handler ikke om at give sig i sine følelsers vold men f.eks. at vise begejstring, glæde og vrede.

Lederes forbehold mod at være personlige

Jeg har hørt ledere give udtryk for, at hvis man viser mere af sig selv, så gør man sig også mere sårbar. Min erfaring er, at sårbarheden er størst, hvis man forsøger at skjule sig bag en facade. Hvis man står ved, hvem man er og hvad man står for giver det en stor styrke, som sjældent bliver antastet. Det er klart at åbenhed også umuliggør manipulation, hvilket igen giver den enkelte leder stor styrke og ikke mindst stor troværdighed.

Jeg har hørt mange ledere sige, at det ikke vedkommer andre, hvad der rør sig inde i dem eller at det er irrelevant i forhold til ledelsesgerningen. Jeg vil egentlig ikke diskutere disse holdninger blot gøre opmærksom på, at de fleste medarbejdere vil forsøge at læse deres leder. Er lederen meget lukket og ikke viser sig som person, så vil der ofte ske det, at medarbejderne selv begynder at opfinde historier eller skyder os helt forkerte motiver i skoene: "Han mener nok sådan ..." eller "Han bryder sig helt sikkert ikke om ..." eller "Det kan godt være at han siger sådan, men i virkeligheden så mener han".

Vær personlige - også i ledergruppen

Min erfaring er, at medlemmerne i de mest velfungerende ledergrupper er personlige. Man har droppet de taktiske spil og giver sig til kende både med holdninger og med hvad der rør sig i en. For nylig oplevede jeg en leder, der i ledergruppen sagde, at hans afdeling faktisk havde overskudskapacitet og ledte efter opgaver. Det sagde han i en tid, hvor der i øvrigt var besparelser på dagsordenen. Han sagde også, at han godt vidste, at han satte noget på spil, men han havde det dårligt med ikke at tone rent flag. Hans åbenhed blev modtaget meget positivt og konstruktivt i ledergruppen. Jeg oplevede, at hans åbenhed var med til at få de øvrige ledere på banen og virkelig tænke helhedsorienteret og på tværs af kasser. Den ledergruppe tog den dag et gigantisk tigerspring frem mod at blive en excellent gruppe.

Business Koldings toplederuddannelse, Executive Management Program-

me er blevet oprettet og drives i samarbejde med INSEAD. Uddannelsen fokuserer udelukkende på strategi, innovation og ledelse og er designet til topledere.

Programmet er opdelt i fire moduler, hvoraf to foregår i Danmark og to på INSEAD i Frankrig med professorer fra INSEAD.

Læs mere på www.businesskolding.com

2. Hvad synes du kendetegner den gode leder?

Deltag i ny undersøgelse

Alle har en mening om ledelse. Men mener vi det samme? Hvilke ledelsesfaglige og personlige kompetencer, synes du er vigtigst hos en leder. Jeg håber at du vil bruge 3-4 min. på at svare på et par enkelte spørgsmål om ledelse.

Du kan gå ind via dette link: <http://web.questback.com/teglkampco/lederkompetencer1/>

3. Udvikling af ledermøderne

1/2-dags seminar for ledergruppen

Ledergruppen er basen for vores virke. Det er her vi skaber fælles fodslag om mål og strategier. Det er her, vi drøfter konkrete problemstillinger og udfordringer. Den tid vi bruger i ledergruppen og ikke mindst, hvordan vi bruger den, har stor betydning for virksomhedens udvikling og resultater.

Teglkamp & Co har udviklet et lederseminar, som sætter fokus på ledermøderne, på at gøre dem bedre, mere relevante og interessante at deltage i.

Gå ind på vores hjemmeside www.teglkamp.dk og læs mere.

4. Følere er fra Venus og Tænkere er fra Mars

Anne Tang Thomsen er konsulent i Teglkamp & Co. Hun er uddannet Cand. Mag og har suppleret med forskellige former for uddannelser herunder en HA-enkeltfag i HR-management og i Forandringsledelse. Anne Tang Thomsen har et bredt erfaringsgrundlag fra ansættelser i det private erhvervsliv og i det offentlige. Anne Tang Thomsen har virket som bl.a. projektleder indenfor it-branchen og kursus-branchen, og har i mange år arbejdet som HR- og managementkonsulent. Anne arbejder bl.a. med kompetenceudvikling, karriererådgivning, coaching, udvikling af organisation, ledere og medarbejdere. Se mere om Teglkamp & Co på www.tegkamp.dk



Forleden bad en mellemlider, Henrik kalder vi ham her, som jeg har kendt og arbejdet for over en lang periode om en snak om en af hans medarbejdere. Som han selv udtrykte det, så forstod han ganske simpelt ikke medarbejderen og han begyndte at opfatte medarbejderen som lidt af et problem. Det blev hurtigt ret tydeligt, at det handlede om personer med 2 meget forskellige typetræk, nemlig Følen og Tænkning. Disse typetræk kan give anledning til misforståelser mellem kolleger med henholdsvis det ene og det andet typetræk – lad os kalde dem Følere og Tænkere.

Han er sød men tager alting så personligt!

Jeg bad ham fortælle: Jo.. sagde han, Lars, som vi kalder medarbejderen her, er faktisk en utroligt sød mand, han er midt i 40'erne og har været her i virksomheden i lang tid. Der er sådan set meget godt at sige om ham, han er for det meste hjælpsom, hensynsfuld og venlig - og kollegerne er generelt glade for ham, men han tager alting så forfærdeligt personligt!

Hvis man kritiserer en af hans opgaver, bliver han ofte enten stødt eller ligefrem lidt aggressiv. Den anden dag havde jeg et møde med hans gruppe for at sætte fokus på forskellige opgaver, hvor gruppen er bagud og hvor budgettet er ved at skride. Midt i mødet rejste han sig op og meddelte, at han ikke brød sig om tonen, som han følte var meget ubehagelig, hvorefter han gik. Han har gjort noget lignende før, men jeg var alligevel mildest talt paf, vi var midt i en faglig og yderst nyttig diskussion om nogle fælles problemer og så går manden uden en ordentlig begrundelse.

Et andet problem er, at han bruger ufatteligt lang tid på at snakke med kolleger og kunder. Folk kan godt lide ham og kunderne vender tilbage, men han er en tidsrøver og har svært ved at holde fokus på opgaven eller at sige fra – han virker simpelthen behagesyg.

Han er utroligt regulær men virker også konfronterende!

Jeg kiggede lidt på Henrik, han er vel et af de mest regulære mennesker, jeg kender, men samtidig kan han godt virke meget direkte, lidt upersonlig og konfronterende i sin stil. Han er bestemt ikke bange for at kalde en spade for en spade' eller for at sige, når noget ikke virker, man er ikke i tvivl om, hvor man har Henrik. Han har således mange af de klassiske Tænkertæk.

Jeg spurgte ham, hvordan han oplevede stemningen i lokalet ved ovennævnte møde, hvor Lars gik. 'Den var da fin', sagde han, 'vi gik lige til sagen og var godt i gang med at påpege problemerne'. 'Deltog alle i diskussionen' spurgte jeg? 'Ja da' startede han med at sige, hvorefter han tøvede lidt, 'nej nok ikke alle men vi var i hvert fald 6 (ud af 9), som var konstruktive. Det var nogenlunde, som det plejer'.

'Hvorfor tror du ikke Lars brød sig om tonen i lokalet og hvordan tror du, de andre opfattede den?' Henrik sad og tænkte uden at svare. Jeg fortsatte 'hvordan tror du de andre i rummet havde det, var de glade, kede af det ...' Henrik var fortsat tavs.

'Hvis jeg nu fortæller dig, at der er en god chance for, at Lars kan svare på disse spørgsmål. Jeg tror nemlig, han er en såkaldt Føler, og en af de ting, de ofte er gode til, er netop at fornemme stemninger og hvordan andre mennesker har det. Følere kan også have en tendens til at give anerkendelse og til at søge at finde fælles fodslag, de bryder sig sjældent om kontant kritik og kan tage den personligt. Ikke alle Følere er gode til at sige fra i tide, når de føler sig trådt på, til gengæld er såkaldte Tænkere ikke altid gode til at fornemme, når Følere forsøger at sige fra – og så kan det ende som med dig og Lars ved mødet.

'Jamen hvor meget af det har egentlig relevans på en arbejdsplads, vi er her jo for at arbejde' kom det fra Henrik, som med et skævt smil tilføjede, at han nok var mest Tænkere. 'Det er rigtigt at vi er her for at arbejde, men hvordan vi griber det an er forskelligt. Husk, at Lars fx er meget vellidt blandt kolleger og ikke mindst kunderne. Følerne har mange andre gode egenskaber, når man tager noget personligt, kan det også betyde et stort engagement, store ideer mv.

Tænkere- og Følerkulturer og hvad kan vi lære af hinanden?

'Som du siger, er du nok primært Tænkere og sådan tror jeg, de fleste andre her på arbejdspladsen har det, I kan lide at tage nøgternt og klart på tingene, I er rigtigt gode til at analysere problemerne objektivt og logisk og I påpeger gerne de ting, der ikke virker.'

'I en organisation, med flest Følere ville man nok have mere fokus på at rose det, som er godt – og det er jo også en måde at angive en retning på og måske mere konstruktivt. Ligeledes ville man have meget fokus på fx harmoni, trivsel og fælles værdier.'

Vi er jo aldrig kun Tænkere eller Følere på en arbejdsplads, og hvad med vores kunder? Det kan være meget nyttigt at se på andre mennesker med Tænkere/Føler-optikken, man kan fx lære en masse, fremme relationer og undgå misforståelser.

Karakteristika ved Følere og Tænkere!

Tanken om Tænkere og Følere stammer fra typologiens univers og nogle af de karakteristika man tilskriver de to typetræk er:

- **Tænkning:** Inddrager årsag og virkning; Søger objektiv sandhed; Upersonlige kriterier; Kritik; Fokus på opgaven; Træffer beslutninger ved at træde ud af situationen og være objektive.
- **Følen:** Inddrager personlige værdier; Indfølelse; Søger harmoni; Personlige forhold; Ros; Fokus på relationen; Træffer beslutninger ved at træde ind i situationen og være medfølelse.

Til slut skal det lige understreges, at vi alle - både Tænkere og Følere - i forskellig grad har træk fra 'den anden side' ligesom vi har andre typetræk end netop de 2. Ligeledes kan det, at være henholdsvis Føler og Tænkere, komme til udtryk på andre måder end ovennævnte.

Artiklen var ment som en kort introduktion til et komplekst emne, og som en inspiration til at se på og forstå andre mennesker med en ny optik. God fornøjelse

5. Kend og brug hinanden bedre i ledergruppen

Al erfaring og undersøgelser viser, at der er en tæt sammenhæng mellem graden af kendskab til hinanden og den succes ledergruppen opnår. Teglkamp & Co. tilbyder et ½ dages seminar kombineret med et individuelt sparringsmøde, som sætter fokus på ledergruppens teamprofil og hvorledes de personlige kompetencer bedst muligt kommer i spil i ledergruppen.

Gå ind på vores hjemmeside www.tegkamp.dk og læs mere.

6. 5 skarpe til en leder

Anders Rex er oberstløjtnant i flyvevåbnet og chef for operationerne ved Fighter Wing Skrydstrup. Før denne stilling var han chef for Projektkontoret Nyt Kampfly, hvor han havde ansvaret for at udarbejde forsvarrets anbefaling af, hvilke kampfly, der skal erstatte F-16.

Fra 19. marts til 21. april i år var han på Sicilien som chef for den første danske F-16 enhed i Libyenkrigen.

1) Hvorfor blev du leder?

I starten af min tid i forsvaret var fokus på ingen måde på det ledelsesmæssige, men derimod på det operative og pilotfaglige. Det ændrede sig dog efter nogle få år som pilot, hvor jeg i stigende grad fik lyst til at beskæftige mig med de ledelsesmæssige udfordringer af arbejdet som officer i en kampflyeskadrille. Som udgangspunkt tror jeg, at lysten til at være leder bunder i en lyst til at være med, hvor det sker - og en lyst til at være med til at forbedre tingenes tilstand.



2) Hvordan sørger du for at udvikle dig som leder?

Nysgerrighed er en væsentlig faktor. Jeg er nysgerrig i forhold til at finde ud af, hvordan min og andres ledelse virker – og i forhold til at lære nyt. Det betyder dog ikke, at der står en perlerække af klassiske værker om ledelse i min bogreol, tværtimod vil jeg sige. Jeg udvikler mig specielt gennem refleksion over de daglige ledelsesmæssige opgaver og gennem tillidsfuld sparring med min chef og mine nærmeste medarbejdere. Derudover søger jeg at udbygge mit netværk med ledere fra andre brancher, som et alternativt udgangspunkt for sparring. Jeg synes ofte jeg oplever, at det er nemmere at skære ind til benet i en problematik, når man ikke selv er involveret. Uddannelse har selvfølgelig også haft en stor indflydelse på min udvikling som leder. I forsvaret gennemgår officerer diverse uddannelser og kurser, hvor ledelse har en central plads. Senest har jeg gennemgået en uddannelse ved INSEAD, hvor strategi, innovation og ledelse har været fokusområderne. Denne

uddannelse har tjent to hovedformål i relation til udviklingen som leder; at give et bedre teoretisk ledelsesgrundlag og at styrke netværket med andre ledere.

3) Hvad er de største faldgruber for en leder?

Jeg tror, at det er at glemme, at det ikke er dig alene, men din organisation – dine medarbejdere og dig – som skal levere resultater. Mange ledere, som jeg selv i øvrigt, har jo en solid baggrund inden for det faglige felt, vi ender med at blive ledere inden for. Det betyder, at lederen ofte selv vil kunne løse opgaven – og løse den godt. Men, hvis lederen gør det, hvem leder så medarbejderne imens? Og hvad laver medarbejderne så?

Derfor mener jeg, at ledere skal være meget bevidste om, hvilke opgaver de selv løser og, hvilke opgaver de delegerer. Det kræver af lederen, for at holde fast i opgaveløsningen, at han giver slip på "opgaven"; at han skubber sin egen løsningsmodel i baggrunden og accepterer, at opgaven måske bliver løst på en anden måde, end han selv ville have gjort. Det vigtigste er, at opgaven bliver løst tilfredsstillende.

Det, som kendetegner den gode leder er så at vide, præcis hvornår han selv skal involvere sig!

4) Hvilken ledelsesudfordring har du lært mest af?

Selvom jeg synes der har været mange gode udfordringer i min karriere, er der nok ingen tvivl om, at udfordringen som chef for det første hold i forsvarrets indsats i Libyen har været den jeg har lært mest af.

I den situation blev der med kort varsel samlet og udsendt et hold med ca. 120 personer til Sicilien. 120 personer, som ikke havde arbejdet sammen som en enhed før, og hvor flere heller ikke havde mødt hinanden før. Pludselig stod vi samlet på en flyvestation, vi aldrig havde været på tidligere, og med en opgave de færreste (om nogen) havde set komme. Den korte varslingsperiode (flere medarbejdere havde kun fået få timers varsel), de ukendte forhold på basen, de ukendte forhold i Libyen og ikke mindst intensiteten i operationen, hvor vi arbejdede med 24-timers drift, var alle faktorer, som var med til at gøre det udfordrende. Fagligt, menneskeligt og ledelsesmæssigt. Medarbejderne og jeg kom alle ud i nærheden af grænserne for, hvad vi kunne præstere.

Det var imponerende at opleve, hvor professionelt og engagerede alle greb opgaven an – hvilket selvfølgelig er essentielt, hvis sådan en udfordring skal overvindes.

5) Hvilke råd vil du give til nyudnævnte ledere, der gerne vil godt på vej?

Betragt rollen som leder som en helt ny rolle. Det er ikke bare en ekstraopgave oven i dine øvrige opgaver. Det er en væsentlig ændring af dine opgaver og kræver en ændring af din opfattelse af, hvad det betyder at gå på arbejde. Du skal nu til at acceptere, at du ikke producerer analyser, undersøger, udfører eller hvad du tidligere har lavet. Nu leder du – og du kan ikke nødvendigvis gå hjem fra arbejdet og fortælle præcis, hvad du har lavet og opnået i dag, hvor mange sider du har skrevet eller, hvor mange dimser du har produceret. Du har ledt! Det kræver tilvænning, for en vigtig ledelsesaktivitet er samtale, vise interesse, lytte – ting, du ikke umiddelbart kan aflæse på bundlinjen. Derfor: Ud af kontoret, ud og udfør ledelse – lad dine medarbejdere gøre det, du plejede at gøre!

7. Stil skarpt på projektledergruppen - fra enkeltstående projektledere til gruppe af projektledere

Mange uddannelser har fokus på projektledelsesdisciplinen. Til gengæld er det ikke så tit, at der stilles skarpt på, hvad det vil sige at være en del af en projektledergruppe. Det råder Teglkamp & Co. bod på med et forløb for projektledergruppen.

Gå ind på vores hjemmeside www.tegkamp.dk og læs mere.

8. De 5 meste læste artikler i september måned

Vi har samlet de 5 mest downloadede artikler og undersøgelser fra vores hjemmeside i september måned:

- [1\) Møder uden mødeleder duer bare ikke!](#)
- [2\) Undersøgelse af hvordan afskedigelser håndteres og opleves](#)
- [3\) Kvikguide til den gode ansættelse](#)
- [4\) Det gør man bare ikke!](#)
- [5\) Vi arbejder meget - resultat af undersøgelse](#)

Du kan læse dem på www.tegkamp.dk

9. Er de sociale medier også et ledelsesværktøj?

Bodil Damkjær er uddannet cand. phil og adm. direktør i PLINGyou A/S. Bodil hjælper dansk erhvervsliv med deres professionelle brand på LinkedIn. Bodil holder kurser og foredrag samt udøver rådgivning i erhvervsmæssig brug af de sociale medier med fokus på LinkedIn og Twitter.

Se mere på www.plingyou.com
<http://www.linkedin.com/company/plingyou-a-s>

Spørgsmålet har Susanne Teglkamp stillet mig, efter at vi sammen holdt oplæg om de sociale medier.

Mit umiddelbare svar er nej, de sociale medier er ikke et nyt værktøj i striben af værktøjer udviklet til ledere. De sociale medier stiller nye krav til lederen om at være nærværende og til stede på de sociale medier i dialog med leverandører, kunder, egne og kommende medarbejdere.

Artiklen her tager udgangspunkt i den anvendelse af de sociale medier, som er af faglig, professionel og international karakter. Jeg forholder mig ikke til anvendelsen af sociale medier til private formål i arbejdstiden. Det er der andre, der har skrevet gode artikler om. Jeg forholder mig til de veluddannedes anvendelse af de sociale medier fagligt, professionelt og internationalt samt den udfordring, det giver deres respektive ledere.



Hvad er det, de sociale medier kan?

De sociale medier er først og fremmest et kommunikationsværktøj, der aldrig sover. Vi har mulighed for at være i daglig dialog med hele vores netværk på en gang. Et klik med musen på Liked og netværket ser, jeg stadig lever og hører til.

I de faglige netværk på LinkedIn fortsætter dialogen mellem møderne. Du kan, når det passer dig, byde ind med nye vinkler, dele artikler og hente nyttig viden. Det er blevet nemt at hente

international inspiration og følge med i internationale debatter. Kommunikationen er fleksibel, effektiv og åben 24 timer i døgnet 365 dage om året.

Flere og flere virksomheder og organisationer får øjnene op for, hvordan de kan drage nytte af den tendens, at deres kunder, medlemmer og kommende medarbejdere anvender de sociale medier fagligt, professionelt og internationalt. Virksomheder og organisationer åbner kundeserviceløsninger, faglige debat fora, faciliterer innovations- og udviklingsprocesser ved hjælp af de sociale medier. Det er løsninger, som involverer deres medarbejdere fagligt i arbejdstiden og som griber ind i den måde, der traditionelt arbejdes på.

Jeg vil gerne, for at illustrere hvad de sociale medier kan, trække et konkret eksempel frem, som tydeligt viser, hvordan de sociale medier fungerer i praksis og hvilke udfordringer, de stiller til den moderne leder.

Case: Den 15. marts 2011- kl. 8.30

Den 15. marts 2011 – gløder min Twitter med twits, som alle viser hen til en og samme blog.



Til de, som ikke er på Twitter og for hvem, denne type af meddelelser er ny, kan jeg fortælle, at det, der er i spil, er: en person har udgivet en artikel på en andens blog. Twittet er en invitation til at mødes på bloggen for at debattere artiklen.



Der er gang i kommentarerne på indlægget af @vadskaer -> <http://www.antphilosophy.com/split-test-affiliate-marketeers/>

15 Mar via TweetDeck

Jeg følger nysgerrigt efter:

Split test er også for affiliate marketeers

af MORTEN · 28 KOMMENTARER

Jeg vil starte med at sige, at jeg er en total grønskolling til affiliate marketing. Men efter at have læst utallige indlæg her på Antphilosophy tænkte jeg for ca. et år siden – "jeg skal dæleme også give det et go" – og derfor oprettede jeg [Wii-blog](#) som et lille eksperiment.

Figur *Populært oversat debatterer gruppen af unge mænd, hvordan en webshop skal bygges op for at få den besøgende til at beslutte sig for at købe. Hvad er bedst: røde eller grønne knapper? og er "Split test" et validt testværktøj?*

<http://www.antphilosophy.com/split-test-affiliate-marketeers/>

- Og jeg bliver vidne til en meget nørdet erfaringsudveksling. I løbet af 15 minutter har et betydeligt antal mennesker smidt, hvad de havde i hænderne, læst og begyndt at kommentere dette aktuelle blog-indlæg.



Morten 15. marts 2011 at 09:20
Tak for det. I skal jo vide at jeg får så lidt trafik på Wii-blog (og specielt den specifikke side), at test i sig selv ikke er så relevant, men jer der modtager mange flere besøgende dagligt bør bestemt sætte nogle tests op. Jeg gjorde det mest for sjov – og for at se om jeg kunne få lidt mere ud af mit patetiske besøgstal.

@Oxkjær metoden virker også med den nye sporingkode. Den nye sporingkode er kun Analytics. Google Website Optimizer har endnu ikke ændret sin sporingkode, så der er ingen undskyldning for at komme i gang 😊

Frederik Trovatten 15. marts 2011 at 09:21
Cool trick Morten.. Jeg låner den lige til en af mine sider 😊

Lidt off-topic; Ved du om det er muligt at teste købs-knap, på tværs af hjemmesiden, med Visual Website Optimizer? Jeg har ikke rodet med det forfærdelig længe og kan umiddelbart kun splittetste en enkelt side af gangen..

Hvis det ikke er muligt med VWO, så tror jeg desværre jeg skal tilbage til GWO.

Og som det fremgår af de to kommentarer her, så er deltagerne optaget af en dybt faglig debat.

Der bliver i løbet af et par timer udvekslet 24 kommentarer og delt yderligere links til flere relevante artikler. Debatten dør lige så pludseligt, som den opstod, og alle deltagerne vender tilbage til deres respektive arbejdsopgaver. Et bud fra min side er, at der har været 16 aktive deltagere, og at diskussionen er blevet fulgt af et sted mellem 300 og 400 mennesker.

Deltagerne i den faglige debat strømmer til fra flere forskellige store og små virksomheder. Nogen af dem er freelancekonsulenter, og andre læser på universitetet eller går på HTX. Det spiller ingen rolle, hvor de kommer fra. Alle, der interesserer sig for emnet, er inviteret.

Det står enhver frit for at genoptage mødet, hvis der skulle dukke nye vinkler eller aktuelle erfaringer op. Det kræver blot, at man tilføjer en ny kommentar. Debatten genoptages 1. august på Amino

<http://www.amino.dk/blogs/mortenvadskaer/archive/2011/08/01/gr-248-n-knap-vs-bl-229-t-link.aspx>

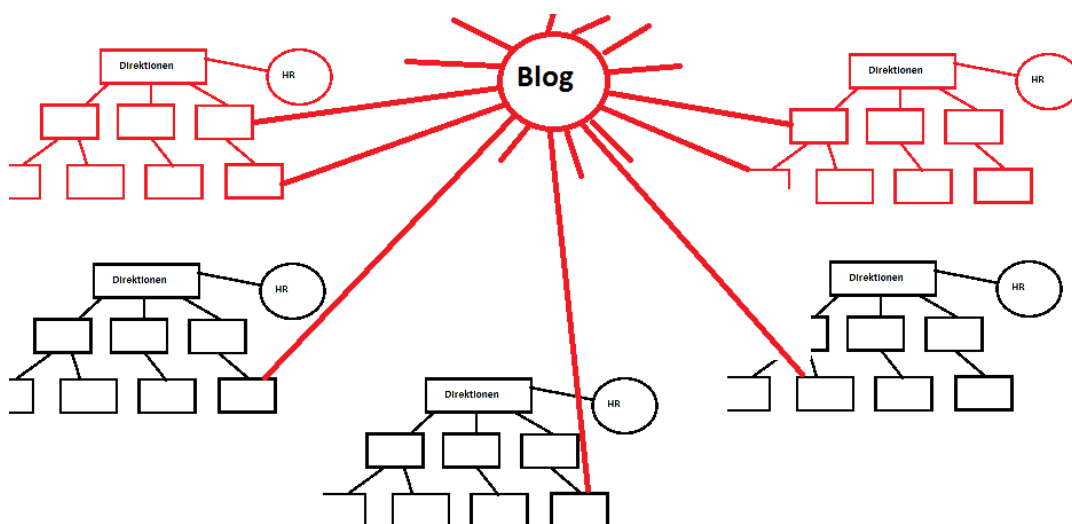
Opsummering af Case

Ud af den blå luft inviteres til faglig sparring via de sociale medier. Et betydeligt antal mennesker smider, hvad de har i hænderne og deltager i debatten. Der deles erfaring og viden, tips og tricks. Det foregår i det offentlige rum og uden nogen form for kontrol eller censur. Det, der er vigtigt at være opmærksom på, er, at mødet er lagt et sted udenfor virksomheden. Denne form for faglig sparring ville ikke kunne realiseres på mail eller telefon. Den er kun mulig ved hjælp af den moderne teknologi, som de sociale medier bygger på.

Hvad får de unge mænd ud af at deltage i disse faglige møder ud over faglig udvikling? Helt konkret bliver deres faglige kompetencer kendt i en større kreds end den, de indgår i på deres arbejdsplads. Det har, som i eksemplet herunder, den fordel, at de nemmere kan skifte job.

6 måneder tidligere var fire af disse personer fra dette anarkistiske netværk blevet arbejdsløse, fordi den virksomhed, de var ansat i, lukkede. På denne video kan du se, hvordan de samme mennesker hjælper hinanden med at sprede budskabet om de fire konsulenter fra Esbjerg, der søger et job kollektivt.

http://www.youtube.com/watch?v=Od86bTVK5Lo&feature=player_embedded Det faglige netværk er effektivt og på meget kort tid har de fire personer underskrevet en ny kontrakt.




Figuren viser, hvordan personer fra flere små og store virksomheder mødes på en blog for at sparre med hinanden.

Hvad kan ledelsen bruge det til?

Det er langt fra kun de unge mænd, der mødes og udveksler faglige synspunkter og sparrer med hinanden. På LinkedIn mødes en gruppe af mere modne medarbejdere under lidt mere kontrollerede forhold. Her finder de sammen i forskellige grupper af meget svingende kvalitet.

Jeg har fundet et eksempel frem fra Århus Kommune, hvor kommunens projektmedarbejders interesse for at mødes på LinkedIn og udveksle faglige synspunkter er sat i system i et samarbejde mellem ledelsen af projektet og konsulenthuset. Konsulenthuset har oprettet en gruppe "Fremtidens skolebyggeri", som holder åbent mellem de traditionelle møder, seminar og workshops.



Fremtidens skolebyggeri

Discussions Promotions Jobs Search More...

Gruppen "Fremtidens skolebyggeri" har til formål at øge videndelingen inden for byggeri af skoler og daginstitutioner ved at facilitere en platform for dialog om emnet.

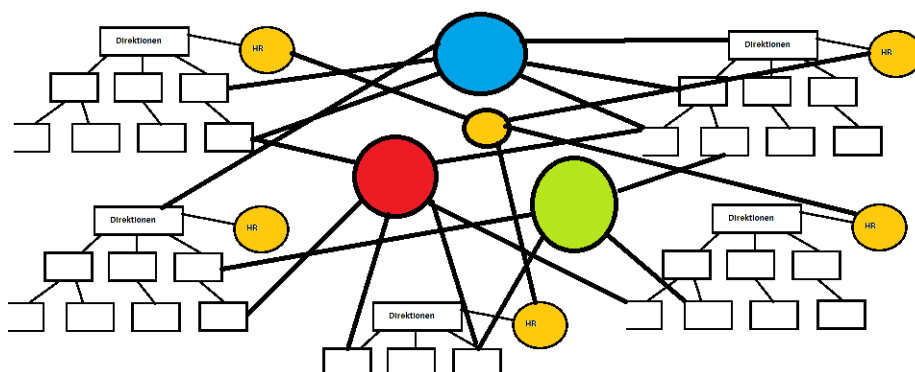
Hver måned vil kursus- og konferencevirksomheden Nohr-Con, der er tovholder for gruppen, publicere en ny video om emnet, som gruppens medlemmer får adgang til.

Gruppemedlemmerne vil også få seneste nyt fra medierne om emnet, og der opfordres til en konstruktiv, saglig og fagligt funderet dialog, som fremtidens skolebyggeri kan få gavn af.

Gruppen er en af tre grupper, som Nohr-Con er tovholder for - de andre er "Fremtidens Sundhedsbyggeri" og "Fremtidens kontorbyggeri".

Lige netop denne type af aktiviteter dukker der flere og flere op af på LinkedIn. Kunderne serviceres af leverandøren i en gruppe på LinkedIn. Medarbejdere fra flere forskellige virksomheder mødes og udveksler faglige synspunkter, løsningsforslag og relevante artikler.

Det, ledelsen i Århus Kommune får ud af at opmuntre sine medarbejdere til at deltage, er, at de fagligt bliver holdt til ilden af deltagerne fra andre projekter, de får mulighed for benchmark og sparer tid på at koordinere møder og kalender. De falder ind i dialogen, når det passer med, at der lige var 10 minutter til overs.



Figur 1 gruppen kan projektmedarbejderne mødes mellem de traditionelle workshops og seminarer og debatterer udviklingsprojektet i kommunen. Som det ses af figuren foregår aktiviteten eksternt og ikke internt i virksomheden.

Det, ledelsen i konsulenthuset får ud af at opmuntre sine medarbejdere til at deltage, er, at de knytter kunden tættere til sig. Får adgang til værdifuld viden, som efterfølgende kan bruges til at tilpasse og målrette fremtidens produkter, hvilket kan betyde et konkurrencemæssigt forspring.

Man kan med rette sige, at kunde og leverandør mødes i en gruppe med det fælles formål at udveksle erfaring og benchmark. Præcist som i eksemplet fra Twitter. Forskellen er bare, at hvor de unge mænd mødes på eget initiativ, så er eksemplet fra Århus Kommune kontrolleret og styret af to parter. Ledelsen i Århus Kommune og ledelsen i konsulenthuset.

Er det kun lykken?

Nogle af de udfordringer, som ledelsen i nogle virksomheder støder på, er, at medarbejderne har indtaget de sociale mediers faglige fora for længe siden. Der har udviklet sig autonome kulturer, som først bliver åbenlyse, når ledelsen har fået øjnene op for de forretningsmuligheder, der gemmer sig. Et eksempel er en kursusvirksomhed, der besluttede sig for at åbne

grupper på LinkedIn for deres kursister. Det viste sig, at det havde været praktiseret de sidste to år. Grupperne var ejet af enten undervisere eller kursister.

Et andet eksempel er, at ledelsen i en virksomhed besluttede at servicere deres kunder på LinkedIn. De mødte stor modstand i medarbejdergruppen, som foretrak Facebook.

Endelig er der eksemplet med medarbejderne, der helt åbenlyst holder fast i de kendte metoder, og helt står af overfor at benytte nye værktøjer.

Hvori består ledelsesopgaven?

Ledelsesopgaven handler om at være til stede og følge de relevante faglige debatter, som medarbejderne er aktivt deltagende i. Det handler om at være kritisk, når leverandøren inviterer til vidensdeling, og det handler meget om at oprette formelle interne grupper, hvor de guldgruber, som medarbejderne støder på ude på de sociale medier kan opsamles internt i virksomheden.

Mange medarbejders interesse for at være fagligt aktive på de sociale medier betyder, at gode forslag og ideer flyver ud af virksomheden. Det kan betale sig at overveje, hvordan I også internt i virksomheden får glæde af den viden jeres medarbejdere deler ud af udenfor virksomheden.

Det lader sig sjældent realisere på de eksisterende intranet, som kun indbyder til den traditionelle envejskommunikation. I kunne med fordel åbne en gruppe på LinkedIn for jeres medarbejdere og give dem et sted at kommentere og debattere. I eksemplet fra Århus ville jeg råde lederen fra Århus Kommune til at supplere leverandørens tilbud med en intern gruppe, som lederen styrer.

Det er også vigtigt at få talt sammen om, hvad god opførsel på de sociale medier er. Hvilke oplysninger må gerne slippe ud, og hvilke ser I ikke gerne delt på de sociale medier. Tal om, hvad I oplever og hvordan det kan gøres til et aktiv for virksomheden og medarbejderen.

Hvordan kommer I i gang?

Et godt sted at starte er uddannelse og kursus. Hvordan er de sociale medier opbygget og hvordan bruger jeres medarbejdere de sociale medier? Hvilke forretningsmuligheder ligger der lige for at benytte for jer, og hvordan opkvalificerer I jeres ledere og medarbejdere til at få del i det guld, der flyder på de sociale medier uden at miste jeres medarbejdere og forretningshemmeligheder?

10. Opslåede lederstillinger

Vil du have et overblik over ledige lederstillinger? Så gå ind på vores site www.tegkamp.dk Vi har lavet en aftale med både Jobindex og StepStone. Det betyder, at vi på vores site har samlet de ledige lederstillinger, der er slået op på henholdsvis Jobindex og StepStone. Held og lykke med jobjagten!